

**ANALISIS SISTEM PENEMPATAN PEGAWAI NEGERI  
SIPIL (PNS) DI KABUPATEN SIAK**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk Melengkapi Tugas-tugas dalam Memenuhi Syarat-syarat  
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Sosial (S.Sos)  
pada Jurusan Administrasi Negara



PERPUSTAKAAN UIN AL-JAM'IL  
SULTAN SYARIF KASIM RIAU  
NO. 301180 ADN  
TGL. 19 Juni 2011  
PARAF. \_\_\_\_\_

OLEH :

**JULISMAWATI**  
NIM: 10775000308

**PROGRAM S1  
JURUSAN ADMINISTRASI NEGARA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SULTAN SYARIF KASIM RIAU  
PEKANBARU  
2011**

## LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama : Juhismawati  
Nim : 110775000308  
Tempat/ Tgl Lahir : Rawang Kao, 15 Januari 1989  
Jurusan : Administrasi Negara Sl  
Fakultas : Ekonomi dan Ilmu Sosial  
Judul Skripsi : ANALISIS SISTEM PENEMPATAN PEGAWAI  
NEGERI SIPIL (PNS) DI KABUPATEN SIAK

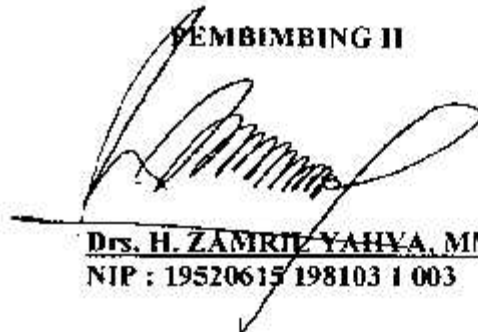
DISETUJUI OLEH :

PEMBIMBING I



MAHENDRA ROMUS, M.Ec, Ph.D  
NIP : 19711119 200501 1 004

PEMBIMBING II



Drs. H. ZAMRI YAHYA, MM  
NIP : 19520615 198103 1 003

DEKAN



Drs. AZWAR HARAHAP, M.Si  
NIP : 19550622 198403 1 002

KETUA JURUSAN



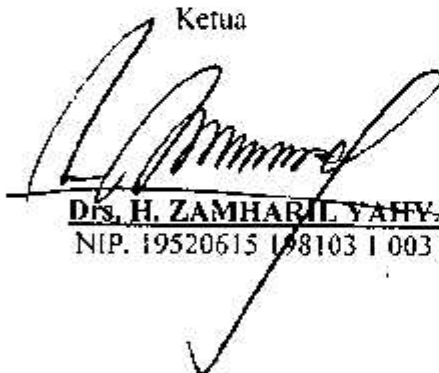
Drs. ALMASRI, M. Si  
NIP : 196708012005011007

## LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

NAMA : JULISMAWATI  
NIM : 10775000308  
JURUSAN : ADMINISTRASI NEGARA  
FAKULTAS : EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
JUDUL SKRIPSI : ANALISIS SISTEM PENEMPATAN PEGAWAI  
NEGERI SIPIL (PNS) DI KABUPATEN SIAK  
Hari/Tanggal Ujian : Jum'at 20 Mei 2011

### Panitia Penguji

Ketua



Drs. H. ZAMHARIL YAHYA, MM  
NIP. 19520615 198103 1 003

Sekretaris



NAILIL AMALI, S.Ag  
NIP. 19620509 1993 03 2002

### Anggota

Penguji I



MAHMUZAR, M. Hum  
NIP. 19760426 200701 1 016

Penguji II



RIKI HANRI MALAU, SE, MM  
NIP. 19710124 200701 1 020

## **ABSTRAK**

### **ANALISIS SISTEM PENEMPATAN PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS) DI KABUPATEN SIAK**

**Oleh: Julismawati**

*Manajemen PNS dilakukan agar didapatkan sosok aparatur yang mampu memberikan pelayanan kepada masyarakat secara jujur, adil, merata dan netral. Mekanisme penempatan pegawai menjadi sangat penting dan menjadi salah satu ujung tombak dalam mewujudkan sistem pemerintahan yang lebih baik. Mekanisme kepegawaian daerah yang baik dan tertata akan memberikan dorongan secara sistem dalam pengelolaan program kerja masing-masing daerah. Penciptaan pemerintahan daerah yang baik memerlukan perangkat sistem pengelolaan yang baku dan sistematis. Sistem ini memungkinkan tumbuhnya komitmen tumbuhnya komitmen kepegawaian secara optimal. Fokus penelitian ini dilihat dari aspek penempatan pegawai yang terkait dengan pola manajemen kepegawaian pada jabatan struktural. Sedangkan tujuan kajian ini adalah untuk mengetahui sistem penempatan Pegawai Negeri Sipil untuk jabatan struktural di Kabupaten Siak, dan juga untuk mengetahui kendala-kendala yang dihadapi dalam penempatan Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Siak. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa masih terdapat kendala-kendala yang cukup berpengaruh terhadap sistem penempatan Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Siak. Hal ini salah satunya terlihat dari kurangnya penyampaian informasi tentang lowongan jabatan struktural yang kosong/tidak terisi. Selain itu juga kegagalan dalam kaderisasi oleh pimpinan unit, pemanfaatan tenaga pensiun dalam jumlah besar dan juga ketidakberhasilan menciptakan sistem manajemen pegawai yang bermutu, dan juga kegagalan dalam persiapan diri pejabat atau PNS yang memasuki usia pensiun.*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT, atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini, dengan judul "*Analisis Sistem Penempatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kabupaten Siak*". Karena keterbatasan ilmu dan pengetahuan yang peneliti miliki, maka dengan tangan terbuka dan hati yang lapang peneliti menerima kritik dan saran dari berbagai pihak demi kesempurnaan dimasa yang akan datang. Dalam penulisan skripsi ini juga tidak luput dari bantuan serta dukungan dari berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan ini peneliti mengucapkan ribuan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Dekan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Drs. Azwar Harahap, M.Si beserta staf UIN SUSKA Riau,
2. Bapak Mahendra Romus, M. Ec. Ph.D selaku Ketua Jurusan Manajemen yang banyak membantu kelancaran dalam proses penulisan dan juga selaku pembimbing I, yang telah banyak memberikan bantuan dan nasehat selama Perkuliahan dan membantu memberikan arahan serta bimbingan hingga selesainya penulisan skripsi ini,
3. Bapak Drs. H. Zamharil Yahya, MM Selaku Pembimbing II yang telah banyak memberikan motivasi dan arahan hingga selesainya penulisan skripsi ini,
4. Bapak Drs. Almasri, M.Si selaku Kejurusan (SI) Ilmu Administrasi Negara

5. Kepala BKD beserta stafnya yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini.
6. Kepada ayahanda A. Aziz, S.Pd dan Ibunda Matum tersayang yang selalu memberikan motivasi dan dorongan dalam menyelesaikan skripsi.
7. Kepada Kakanda Hendri Saputra S.Sos dan Adinda Sri Wahyuni tersayang yang selalu memberikan motivasi dan dorongan dalam menyelesaikan skripsi ini.
8. Bapak dan Ibu dosen yang telah banyak memberikan ilmunya selama Perkuliahan.
9. Semua pihak yang telah memberi dukungan dan motivasi dalam penyelesaian penulisan ini.

Terakhir sebagai hamba yang memiliki keterbatasan, penulis menyadari dalam penulisan skripsi ini terdapat kekurangan atau kesalahan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran pembaca yang bersifat membangun guna kesempurnaan skripsi ini.

Pekanbaru, Mei 2011

Peneliti

**Julismawati**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>vii</b>
 <b>BAB I. PENDAHULUAN.....</b>	 <b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian .....	10
1.5 Sistematika Penelitian .....	10
 <b>BAB II. TELAAH PUSTAKA .....</b>	 <b>12</b>
2.1 Sistem Penempatan Pegawai .....	12
2.2 Ketentuan dalam Hal Penempatan Pegawai.....	17
2.2.1 Promosi .....	17
2.2.2 Mutasi .....	18
2.2.3 Demosi .....	19
2.3 Analisis Jabatan.....	20
2.3.1 Deskripsi Pekerjaan .....	21
2.3.2 Spesifikasi Jabatan .....	23
2.4 Konsep Operasional.....	25
2.5 Indikator Penelitian.....	25
 <b>BAB III. METODE PENELITIAN .....</b>	 <b>27</b>
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	27
3.2 Jenis dan Sumber Data.....	27
3.3 Populasi dan Sampel.....	27
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	29
3.5 Analisis Data .....	29
 <b>BAB IV. GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN .....</b>	 <b>30</b>
4.1 Sejarah Kantor Badan Kepegawaian Daerah .....	30
4.2 Tugas Pokok dan Fungsi masing-masing Bidang .....	31
4.2.1 Sekretariat .....	31
4.2.2 Bidang Mutasi Kepegawaian.....	33
4.2.3 Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai.....	34
4.2.4 Bidang Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai .....	35
4.2.5 Struktur Organisasi, Visi dan Misi .....	37

<b>BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>39</b>
5.1 Karakteristik Responden .....	39
5.1.1 Tingkat Pendidikan .....	39
5.1.2 Pangkat atau Golongan .....	40
5.1.3 Masa Kerja .....	41
5.2 Sistem Penempatan Pegawai di BKD Kabupaten Siak.....	41
5.3 Kendala-kendala yang Dihadapi dalam Sistem Penempatan Pegawai .....	51
<b>BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>55</b>
6.1 Kesimpulan .....	55
6.2 Saran .....	56
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Dalam Pelaksanaan penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*Good Governance*) maka pembangunan aparatur negara tentunya merupakan faktor determinan yang sangat dominan. Pembangunan aparatur negara mencakup aspek yang luas, dimulai dari peningkatan fungsi utama pemerintahan, kelembagaan yang efektif dan efisien dengan tata laksana yang jelas dan transparan serta dilaksanakan oleh Sumber Daya Manusia Aparatur yang berkualitas, profesional dan bertanggungjawab. Pendayagunaan aparatur pada hakekatnya merupakan upaya pembinaan, penyempurnaan dan pengendalian manajemen pemerintahan secara terencana, sistematis, bertahap, komprehensif dan berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja seluruh aparatur.

Dalam tataran itu pula maka salah satu upaya reformasi aparatur yang ditempuh adalah dengan penataan dan penyempurnaan pengelolaan kepegawaian, penyusunan pedoman pelaksanaan pengelolaan pegawai, peningkatan penyelenggaraan administrasi kepegawaian, pengawasan dan pengendalian kepegawaian, serta pembangunan sistem Informasi Manajemen Kepegawaian. Namun demikian berbagai upaya tersebut belum dapat menciptakan dan mewujudkan suatu sistem manajemen kepegawaian yang dapat mewujudkan PNS yang berkualitas dan profesional sebagaimana diharapkan oleh masyarakat.

Disamping itu terdapat pula adanya perubahan lingkungan stratejik dalam pengelolaan pegawai diantaranya adalah kebijakan nasional kepegawaian, kondisi

politik dan pemerintahan serta adanya tuntutan masyarakat atas pelayanan aparatur yang berkualitas serta kondisi globalisasi yang mendorong perlunya pemanfaatan teknologi. Kondisi tersebut dipandang perlu untuk segera disikapi Satuan Kerja Perangkat Daerah khususnya Badan Kepegawaian Daerah untuk melakukan berbagai upaya yang mengarah pada penciptaan kondisi sistem pengelolaan kepegawaian yang mampu mewujudkan Pegawai Negeri Sipil sebagaimana diharapkan oleh seluruh masyarakat. Sejalan dengan hal tersebut, untuk menyatukan persepsi dan arah tindakan, maka pelaksanaan tugas dan fungsi harus dilandasi dengan visi, misi dan tujuan serta strategi yang secara jelas dirumuskan dalam Rencana Strategis Badan Kepegawaian Daerah.

Pegawai merupakan faktor sentral yang menggerakkan dinamika organisasi. Sarana dan prasarana yang dimiliki organisasi akan menjadi dinamis apabila dikelola secara baik oleh pegawai yang memiliki kualitas kerja yang tinggi. Secara konkret individu pegawai yang berprestasi atau karir yang dimilikinya akan membawa keuntungan dan kemajuan organisasi, sedangkan pegawai yang tidak berprestasi akan merugikan organisasi.

Dalam pelaksanaan pembangunan nasional, terutama diperlukan aparatur pemerintah yang memiliki kemampuan, loyalitas dan dedikasi yang tinggi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai abdi Negara dan abdi masyarakat. Aparatur pemerintah yang dimaksud adalah aparatur yang selalu lebih mengutamakan kepentingan masyarakat, lebih mempercepat proses penyelesaian urusan masyarakat, memberikan yang berkualitas, lebih murah, lebih lengkap dan tuntas.

Dalam Undang- Undang pokok kepegawaian Ri No. 43 Tahun 1999, "untuk mewujudkan penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan, diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang professional, bertanggung jawab, jujur dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karir yang menarik beratkan pada sistem prestasi kerja.

Dari uraian diatas jelas bahwa untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan dibutuhkan Pegawai Negeri Sipil yang berpengalaman dan mempunyai keterampilan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dimana keahlian dan keterampilan sctiap pegawai tersebut bisa dilihat dari prestasi kerja dan jenjang karirnya selama bekerja pada suatu instansi.

Selanjutnya UU. No. 32 Tahun 2004, Otonomi Daerah membawa fenomena yang baru dalam penyelenggaraan desentralisasi. Karena Otonomi Daerah telah membawa perubahan dan perkembangan. Untuk itu pemberian otonomi daerah diperiotaskan kepada daerah Kabupaten/Kota, salah satu Kabupaten yang diberikan kekuasaan untuk mengurus sendiri urusan rumah tangga daerahnya adalah Kabupaten Siak.

Tujuan yang harus dicapai pada saat otonomi daerah pada saat ini adalah menuntun supaya kinerja pegawai lebih tinggi dibandingkan sebelum otonomi daerah dengan beberapa indikator diantaranya adalah faktor manusia ( pegawai ). Penyelenggaraan otonomi daerah yang sehat dapat diwujudkan pertama-tama ditentukan oleh kapasitas yang dimiliki oleh manusia pelaksananya, yang mana dalam hal ini pegawai memainkan peranan yang penting dalam penyelenggaraan otonomi daerah.

Pengembangan sumber daya manusia dalam hal ini ketenagakerjaan sebagai upaya pembangunan tersebut yang merupakan salah satu bagian yang tidak terpisahkan. Oleh karena itu setiap tenaga kerja perlu mendapatkan suatu posisi kerja atau penempatan kerja berdasarkan kemampuannya seperti pendidikan, keahlian dan pengalaman.

Kegiatan untuk menciptakan landasan atau pedoman bagi kegiatan tenaga kerja adalah kegiatan awal dari manajemen personalia yang disebut juga dengan analisis jabatan atau analisis tugas. Dimana analisi jabatan ialah suatu proses penentuan tentang hakikat suatu jabatan atau pekerjaan tertentu di dalam suatu organisasi. *Notoatmodjo, Soekidjo ( 2009 :139 )*. Oleh sebab itu dapat dipahami bahwa penempatan kerja merupakan suatu langkah awal dalam proses perencanaan, pengawasan, dalam pelaksanaan kegiatan manajemen personalia.

Pelaksanaan kegiatan suatu organisasi dibutuhkan tenaga kerja yang disebut manusia ( pegawai ). Pegawai yang menduduki suatu bidang pekerjaan harus mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Dengan adanya pegawai yang mampu menjalankan tugasnya, diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada organisasi dan meningkatkan produktifitas organisasi. Maka dari itu dibutuhkan sumber daya manusia yang handal untuk dijadikan pegawai dan ditempatkan pada suatu bidang sesuai dengan keahlian pegawai tersebut.

Sabda Nabi SAW : “ Apabila suatu pekerjaan diberikan kepada seseorang yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancurannya” maksudnya jika menginginkan hasil kerja yang optimal, efektif dan efisien dari seseorang personil

maka tempatkanlah dia pada jabatan yang sesuai dengan latar, belakang pendidikan, pengalaman, dan keahlian serta potensi pribadi yang dimilikinya. (*The raight man in the raight place, The raight man in the raight job*).

Untuk mewujudkan hal tersebut dibutuhkan seleksi dengan cermat agar hasil yang diinginkan sesuai dengan apa yang diharapkan. Setelah seleksi dilakukan, maka akan diterapkan penempatan pegawai sesuai dengan bagian yang pantas untuk pegawai bersangkutan. Menurut *Faustino (2003:117)* seleksi dan penempatan merupakan langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seorang pelamar diterima/ ditolak, tetap/ tidaknya seorang pekerja ditempatkan pada posisi-posisi tertentu yang ada di dalam organisasi.

Dari pengertian diatas bahwa penempatan berarti menempatkan seseorang pada pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan atau pengetahuannya di jabatan atau kedudukan tertentu dalam organisasi. Dengan lebih lanjut proses mengetahui karakter atau syarat-syarat yang diperlukan untuk mengerjakan suatu pekerjaan selanjutnya menjadi orang yang cocok dengan pekerjaan yang ada dalam arti kata orang tersebut sesuai dengan persyaratan yang ada dalam organisasi tersebut untuk melaksanakan pekerjaan yang akan diberikan.

Permasalahan tenaga kerja tidak bisa terpisahkan dari segala tindakan pembangunan nasional begitu juga halnya dengan menjalankan organisasi. Sehingga setiap tenaga kerja perlu mendapatkan suatu posisi kerja berdasarkan kemampuan seperti pendidikan, keahlian, dan kemampuan. Dalam menciptakan landasan atau pedoman bagi kegiatan tenaga kerja adalah merupakan kegiatan

awal dari manajemen personalia yang disebut dengan analisis jabatan atau analisis tugas.

Pada Kantor BKD Kabupaten Siak ditemukan bahwa pelaksanaan penempatan pegawai belum terlaksana secara maksimal baik penempatan PNS baru maupun pegawai lama. Dari gejala diatas, dapat diketahui bahwa penempatan pegawai pada Kantor BKD Kabupaten Siak belum memperhatikan prinsip "*The Right Man in The Right Place*" ( menempatkan orang yang tepat pada tempat yang tepat ).

Dimana dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, dan bertanggung jawab atas apa yang di bebaskan kepada pegawai tersebut dan dengan melihat kondisi tugas yang cukup memiliki tanggung jawab yang besar pengaruhnya sebagai abdi masyarakat dan abdi Negara. Oleh sebab itu dalam pencapaian tujuan dan tugas yang begitu besar tidak akan terlepas dari perhatian akan volume kerja, kemampuan, pembiayaan pegawai, penyediaan sarana prasarana, penempatan kerja serta susunan organisasi dan tata kerja yang ditetapkan.

Penempatan jabatan PNS secara jelas diatur UU 43/1999 tentang Perubahan atas UU RI No 8/1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian serta Peraturan Pemerintah (PP) Nomor: 100/2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural. Dalam pasal 17 undang-undang tersebut disebutkan bahwa penempatan jabatan PNS didasarkan pada prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat objektif lain tanpa membedakan

jenis kelamin, suku, agama, ras atau golongan. Itu diperjelas lagi dalam PP 100/2000 pasal 1 (9), yang menjelaskan sebuah jabatan harus diisi PNS yang memiliki pangkat, diklat, dan kompetensi yang dipersyaratkan. Namun demikian dalam kenyataannya, syarat-syarat yang ditetapkan untuk pengangkatan pejabat dalam jabatan struktural tidak hanya murni berdasarkan penilaian atas bobot tugas, tanggung jawab dan wewenang tetapi kadang justru malah lebih ditentukan karena faktor di luar hal tersebut, antara lain kedekatan pegawai dengan pimpinan (adanya faktor kolusi dan nepotisme).

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa dalam prakteknya, pengangkatan pegawai dalam jabatan struktural sering tidak sesuai dengan teori. Hal inilah yang sering menimbulkan masalah kepegawaian antara lain rasa tidak senang dengan pejabat yang diangkat karena merasa pengangkatan tersebut tidak adil. Rasa tidak senang ini sering kali berakibat menurunnya tingkat kerja sama dengan pejabat yang bersangkutan sehingga akhirnya pekerjaan yang menjadi tanggung jawab bersama antara pegawai yang bersangkutan dengan pejabat tersebut menjadi kurang baik hasilnya. Selain itu sering ada rasa kurang puas dari pegawai yang lain yang akhirnya berakibat pada menurunnya prestasi kerja karyawan.

Berdasarkan data yang diperoleh dari Kantor BKD Kabupaten Siak, menunjukkan bahwa Kabupaten Siak hingga tahun 2010 masih kekurangan jumlah Pegawai Negeri Sipil. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalahnya, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui sistem penempatan pegawai negeri sipil di Kabupaten Siak.
- b. Untuk mengetahui kendala-kendala yang dihadapi dalam penempatan Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Siak.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Penelitian ini sangat berguna bagi penulis untuk menerapkan serta mengembangkan ilmu pengetahuan yang penulis peroleh selama mengikuti perkuliahan.
2. Sebagai pendalaman ilmu pengetahuan yang dipelajari, terutama dalam bidang Penempatan Pegawai.
3. Sebagai bahan informasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan terutama dalam sistem penempatan pegawai pada Kantor BKD Kabupaten Siak.

### **1.5 Sistematika Penulisan**

#### **BAB I : Pendahuluan**

Pada bab ini akan di uraikan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penelitian.



**BAB II : Telaah Pustaka**

Pada bab ini akan diuraikan tentang landasan teori, konsep operasional dan hipotesa.

**BAB III: Metode Penelitian**

Pada bab ini akan diuraikan tentang tipe penelitian, lokasi penelitian, populasi dan sampel, teknik penarikan sampel, teknik pengumpulan data, jenis dan sumber data dan teknik analisa data.

**BAB IV: Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

Pada bab ini akan diuraikan tentang sejarah singkat daerah kantor Badan Kepegawaian Daerah, keadaan penduduk, jenis mata pencarian, tingkat pendidikan, agama, kondisi obyektif dan pemerintahan kecamatan.

**BAB V : Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Pada bab ini akan diuraikan tentang identitas responden, tingkat pendidikan, usia responden, dan pembahasan dari hasil penelitian.

**BAB VI: Penutup**

Pada bab ini akan diuraikan tentang kesimpulan dan saran.

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA

#### 2.1 Sistem Penempatan Pegawai

Sistem adalah suatu jaringan dari prosedur-prosedur yang berhubungan satu sama lain menurut skema atau pola yang bulat untuk menggerakkan suatu fungsi yang utama dari suatu usaha atau urusan. *Prajudi dalam buku Syafie (2003:1)*, Sistem adalah kesatuan yang utuh dari suatu rangkaian, yang kait-mengait satu sama lain. Bagian atau anak cabang dari suatu sistem, menjadi induk dari rangkaian selanjutnya. Begitulah seterusnya sampai pada bagian terkecil. Rusaknya salah satu bagian akan mengganggu kestabilan sistem itu sendiri secara keseluruhan.

Pegawai menurut *Widjaja (1990:15)* adalah segala hal mengenai kedudukan, kewajiban, hak dan pembinaan pegawai. Pegawai merupakan tenaga kerja manusia, jasmaniah maupun rohaniyah (mental dan pikiran), yang senantiasa dibutuhkan dan karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam badan usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.

Istilah "pegawai" mengandung pengertian sebagai berikut:

- a. Menjadi anggota suatu usaha kerja sama dengan maksud memperoleh balas jasa/imbalan kompensasi atas jasa yang telah diberikan.
- b. Berada di dalam sistem kerja yang sifatnya lugas/pamrih.
- c. Berkedudukan sebagai 'penerima kerja' dan berhadapan dengan pihak 'pemberi kerja' (majikan).
- d. Kedudukan sebagai 'penerima kerja' itu diperoleh setelah melalui proses penerimaan.
- e. Dan akan menghadapi saat pemberhentian (pemutusan hubungan kerja antara 'pemberi kerja' dengan 'penerima kerja').

Program-program orientasi atau sering disebut induksi, memperkenalkan para pegawai baru dengan peranan atau kedudukan mereka, dengan organisasi dan dengan para karyawan lainnya. Penempatan adalah informasi analisis pekerjaan digunakan untuk menempatkan para karyawan pada pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan keterampilannya agar mereka bekerja secara efektif. *Malayu (2005:32)*.

Dalam hal penempatan pegawai baru harus didasarkan pada *job description* dan *job specification* yang telah ditentukan serta berpedoman kepada prinsip “penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat”. Penempatan pegawai merupakan upaya untuk menyalurkan kemampuan sumberdaya manusia sebaik mungkin. Upaya ini dilakukan melalui usaha untuk mendapatkan sumberdaya manusia yang ada pada suatu tempat atau jabatan maupun klasifikasi orang yang akan menduduki jabatan tersebut.

Menurut *Malayu (2005:63)* penempatan karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkan dan sekaligus mendelegasikan authority kepada orang tersebut. Dengan demikian, calon karyawan itu akan dapat mengerjakan tugas-tugasnya pada jabatan bersangkutan.

Penempatan pegawai adalah penempatan ini merupakan akhir dari proses seleksi. Menurut pandangan *Singian (2003:168)*, jika seluruh proses seleksi telah ditempuh dan lamaran seseorang diterima, maka seorang akan memperoleh status

sebagai seorang pegawai dan ditempatkan pada posisi tertentu untuk melaksanakan pekerjaan tertentu pula.

Pandangan demikian tidaklah salah sepanjang menyangkut pegawai baru. Hanya saja teori manajemen sumber daya manusia yang mutakhir menekankan bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi pegawai lama yang mengalami ahli tugas dan mutasi. Ini berarti konsep penempatan mencakup promosi, mutasi, dan demosi. Dikatakan demikian karena sebagaimana halnya dengan para pegawai baru, pegawai lamapun direkrut secara internal perlu dipith dan biasanya juga menjalani program pengenalan sebelum mereka ditempatkan pada posisi baru dan pekerjaan baru pula. Walaupun sebuah organisasi atau perusahaan sudah mendesain dan membentuk struktur organisasi yang canggih, tetapi bila keliru dalam menempatkan orang dalam job yang tersedia, maka tidak mustahil hasil yang diharapkan dari pegawai tersebut tidak seperti apa yang diharapkan.

Penempatan pada awalnya sesuai dengan pendidikan yang bersangkutan, karena pegawai BKD dituntut untuk mengetahui permasalahan kepegawaian kepada pegawai yang baru dilakukan rotasi menyeluruh ke segala bidang, kemudian untuk menambah wawasan dilakukan diklat, dari hasil diklat digunakan sebagai pedoman dalam pembinaan dan acuan, pegawai tersebut akan dikembangkan ke arah mana.

Dalam proses penempatan pegawai haruslah memperhatikan dan mempertimbangkan beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kontinuitas suatu perusahaan (organisasi) seperti halnya yang dikemukakan oleh Nitisemito (1992:19) yang diantaranya adalah:

1. Jenis dan sifat pekerjaan yang dilakukan pegawai.
2. Syarat-syarat perseorangan khusus dari masing-masing jabatan yang ada.
3. Jumlah pegawai yang disesuaikan dengan kondisi kerja.
4. Penempatan pegawai berdasarkan spesifikasi jabatan.

Untuk melakukan penempatan terhadap karyawan diperlukan suatu proses. Proses dalam penempatan adalah dimulai dari adanya lowongan kerja, seleksi dilanjutkan dengan *job description* dan *job specification*, selanjutnya memilih orang terakhir dan penempatan.

Seperi yang telah diutarakan diatas mengenai proses penempatan, maka langkah- langkah dari penempatan adalah sebagai berikut:

- a. Lowongan kerja, dasar pertama dari penempatan adalah pekerjaan, apakah ada pekerjaan? Jika ada pekerjaan tersebut, berapa orang yang dibutuhkan. Kebutuhan untuk satu macam dapat satu orang dapat seribu orang.
- b. Dari adanya informasi lowongan pekerjaan diatas, selanjutnya kita lihat *job description*, maksudnya apa tugas dan tanggung jawab orang yang akan mengerjakan pekerjaan tersebut, demikian wewengannya, siapa yang menjadi atasan, bawahan dan sebagainya.
- c. Selanjutnya langkah yang ketiga adalah mencari calon pegawai, calon pegawai yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang ada.
- d. Setelah itu dilakukan proses penempatan terhadap pekerjaan telah tersedia. *Tohardi (2002:217)*

Untuk melakukan selesai dan penempatan pegawai harus didasarkan pada analisis pekerjaan (*job analisis*) dengan analisis jabatan akan terlihat atau memberikan informasi mengenai uraian pekerjaan (*job description*) dan spesifikasi pekerjaan (*job specification*). Dalam rangka otonomi daerah, berdasarkan penjelasan umum UU No. 22 tahun 1999 tentang kebijakan kepegawaian, menganut kebijakan yang mendorong pengembangan otonomi daerah sehingga kebijakan kepegawaian yang dilaksanakan oleh daerah otonom sesuai dengan kebutuhannya, baik pengangkatan, penempatan, penindahan dan

mutasi maupun pemberhentian sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Adapun mengenai mekanisme penempatan Pegawai Negeri Sipil menurut UU No. 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian yang menyebutkan bahwa salah satu fungsi dari Manajemen PNS adalah melakukan penempatan pegawai didalam jabatan struktural dan jabatan fungsional. Adapun mekanisme (proses) penempatan PNS dalam jabatan struktural diatur oleh PP No. 100/2000 Tentang Pengangkatan PNS Dalam Jabatan Struktural adalah sebagai berikut:

1. Pejabat yang membidangi kepegawaian baik instansi pusat maupun daerah menginventarisir lowongan jabatan struktural yang ada disertai persyaratan jabatannya.
2. Lowongan formasi jabatan struktural, diinformasikan kepada seluruh pimpinan satuan organisasi eselon II atau eselon III di lingkungan masing-masing.
3. Berdasarkan lowongan formasi jabatan tersebut, para pejabat struktural eselon II atau eselon III, secara hirarkhi mengajukan calon yang memenuhi syarat guna mengisi lowongan jabatan kepada pejabat yang berwenang dengan tembusan disampaikan kepada Ketua Baperjakat u.p Sekretaris.
4. Sekretaris Baperjakat menyiapkan data calon yang diusulkan untuk diajukan dalam sidang.
5. Sidang Baperjakat yang menghasilkan (1) pertimbangan pengangkatan/pemindahan dalam dan dari jabatan struktural; (2) Pertimbangan pemberhentian dari jabatan struktural; (3) Pertimbangan pemberian kenaikan pangkat bagi yang menduduki jabatan struktural atau

- karena prestasi kerja luar biasa baiknya atau karena menemukan penemuan baru yang bermanfaat bagi Negara; (4) Pertimbangan perpanjangan batas usia pensiun bagi PNS yang menduduki jabatan struktural eselon II.
6. Pejabat Pembina Kepegawaian mengeluarkan Surat Keputusan Pengangkatan PNS dalam jabatan struktural.
  7. Pelantikan pejabat struktural yang bersangkutan oleh Pejabat yang Berwenang.

## **2.2 Ketentuan dalam hal Penempatan Pegawai**

Menempatkan pegawai pada tempat yang sesuai dengan kemampuannya dalam melaksanakan tugas yang telah menjadi tanggung jawabnya maka perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

### **2.2.1 Promosi**

Secara umum telah diketahui bahwa yang dimaksud dengan promosi adalah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar tingkatannya dalam hirarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. Menurut *Siagian (2003:170)* organisasi pada umumnya menggunakan dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan, yaitu prestasi kerja dan senioritas.

Dengan demikian promosi tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atau prestasi kerja anggotanya itu. Akan tetapi promosi demikian harus pula didasarkan pada pertimbangan lain, yaitu perhitungan yang matang atas potensi kemampuan yang bersangkutan menduduki posisi yang lebih tinggi.

Artinya perlu disadari bahwa mempromosikan seseorang bukannya tanpa resiko, dalam arti bahwa tidak ada jaminan penuh bahwa orang yang dipromosikan benar-benar memenuhi harapan organisasi. Karena itu analisis yang matang mengenai potensi yang bersangkutan perlu dilakukan. Demikian pula dengan praktek promosi lainnya ialah yang didasarkan pada senioritas berarti pegawai-pegawai yang paling berhak dipromosikan adalah yang masa kerjanya paling lama. Menurut *Marihot (2006:154)* promosi adalah penaikan jabatan, menerima kekuasaan dan tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya.

### 2.2.2 Mutasi

Mutasi adalah suatu perubahan posisi/ jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) dalam suatu organisasi. Prinsip mutasi adalah memutasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat, yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan.

Mutasi salah satu tindak lanjut yang dilakukan dari hasil penilaian prestasi kerja. Dengan adanya mutasi diharapkan dapat memberikan uraian pekerjaan, sifat pekerjaan, lingkungan pekerjaan, dan alat-alat kerja yang cocok bagi karyawan bersangkutan sehingga dapat bekerja secara efisien dan efektif pada jabatan itu. Mutasi menurut *Marihot (2006:157)* adalah pemindahan pegawai dari jabatan satu ke jabatan lainnya, baik jabatan itu sama tingkatan uang atau upahnya ataupun lebih rendah daripada semula. Pemindahan pada umumnya dimaksudkan



menempatkan pegawai pada tempat yang setepatnya, agar si pegawai yang bersangkutan mendapatkan kepuasan kerja setinggi mungkin dan dapat memberikan prestasi yang sebesar-besarnya.

### 2.2.3 Demosi

Demosi menurut *Marhot (2006:156)* adalah penugasan pegawai untuk memangku jabatan-jabatan yang statusnya tanggung jawab dan gajinya lebih kecil dari jabatannya semula. Demosi menurut *Hasibuan (2005:115)* adalah perpindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih rendah di dalam satu organisasi, wewenang, tanggung jawab, pendapatan serta statusnya semakin rendah. Demosi berarti bahwa seseorang, karena berbagai pertimbangan mengalami penurunan pangkat atau jabatan dan penghasilan serta tanggung jawab semakin kecil. Dapat dipastikan bahwa tidak ada seorang pegawai pun yang senang mengalami hal ini.

Ketiga hal di atas merupakan konsep penempatan yang dilakukan berdasarkan atas kemampuan dan prestasi kerja. Dengan konsep penempatan diharapkan pegawai akan dapat ditempatkan sesuai dengan job deskripsi dan job spesifikasinya sehingga efisiensi dan efektivitas tercapai. Penempatan yang dilakukan dengan baik dalam arti sesuai dengan kemampuan dan bakat tertentu akan membawa hasil yang baik, yaitu dalam hal menunjukkan produktivitas kerja yang baik demi mencapai tujuan organisasi tersebut. Penempatan yang tepat akan menghasilkan kemampuan melaksanakan tugas yang baik, tingkat kreativitas dan inisiatif yang tinggi serta tanggung jawab dan rasa memiliki terhadap pekerjaan.

### 2.3 Analisis Jabatan

Kegiatan pertama manajemen personalia adalah penerimaan dan penempatan pegawai. Sebenarnya sebelum kegiatan tersebut manajemen personalia telah melaksanakan kegiatan lain yaitu usaha menciptakan landasan bagi penerimaan dan penempatan pegawai. Kegiatan tersebut disebut analisis jabatan. Jabatan menurut *Thoha, Mifiah (2005:36)* adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang PNS dalam rangka susunan sesuatu organisasi baik jabatan struktural maupun jabatan fungsional.

Analisis pekerjaan menurut *Hasibuan (2005:28)* adalah menganalisis dan mendesain pekerjaan apa yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya dan mengapa pekerjaan itu harus dikerjakan. Analisis jabatan menurut *Soekidjo (2009:139)* adalah suatu proses penentuan tentang hakikat suatu jabatan atau pekerjaan tertentu di dalam suatu organisasi.

Sebelum suatu tugas dilaksanakan, terlebih dahulu direncanakan hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan dan tugas-tugas tersebut. Dalam mengerjakan suatu pekerjaan harus terlebih dahulu mengerti tugas yang kita kerjakan, khususnya dalam pelayanan masyarakat dimana membutuhkan pelayanan yang memuaskan pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak.

Analisis pekerjaan (*job analysis*) adalah proses sistematis untuk menentukan keterampilan- keterampilan, tugas-tugas, dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menjalankan suatu pekerjaan dalam suatu organisasi. *Mondy (2008:93)*.

Manfaat dari analisis pekerjaan adalah memberikan informasi tentang aktifitas pekerjaan, kontek pekerjaan, persyaratan yang harus dipenuhi personalia untuk melaksanakan pekerjaan tersebut atau menghasilkan *job description* dan *job specification*.

### 2.3.1 Deskripsi Pekerjaan

Menurut Mondy (2008:95) deskripsi pekerjaan (*job description*) adalah dokumen yang memberikan informasi berkenaan dengan tugas-tugas, kewajiban-kewajiban, dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan. Menurut Soekidjo (2009:141) uraian tugas (*job description*) adalah daftar kegiatan atau tugas yang harus dilakukan oleh setiap karyawan dalam organisasi, sesuai dengan jabatan atau pekerjaan karyawan yang bersangkutan.

Menurut Hasibuan (2005:33) uraian pekerjaan (*job description*) adalah informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi. Adapun yang dimaksud dengan uraian pekerjaan dalam penelitian ini adalah tugas yang harus dilakukan oleh setiap pegawai pada Kantor Badan Kepengawain Daerah Kabupaten Siak yang mana tugas tersebut sesuai dengan jabatan atau pekerjaan yang bersangkutan guna dalam pelayanan yang diberikan kepada masyarakat memuaskan.

Deskripsi pekerjaan adalah hasil analisis pekerjaan sebagai rangkaian kegiatan atau proses menghimpun dan mengolah informasi mengenai pekerjaan. Deskripsi pekerjaan menguraikan pentingnya informasi tentang:

- a. Nama pekerjaan  
Nama pekerjaan dan informasi identifikasi lain seperti upah dan klasifikasi keuntungan;
- b. Ringkasan  
Ringkasan satu atau dua pernyataan kalimat yang menggambarkan penggunaan pekerjaan dan output yang diharapkan dari karyawan yang melaksanakan;
- c. Peralatan  
Pernyataan singkat mengenai perkakas, peralatan, dan informasi yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan itu secara efektif;
- d. Lingkungan  
Deskripsi kondisi lingkungan kerja, lokasi kerja, dan karakteristik lingkungan lain yang seperti tingkat bahaya dan kebisingan;
- e. Aktivitas  
Termasuk uraian tugas pekerjaan, tanggung jawab, dan tampilan perilaku dalam pekerjaan. Juga menguraikan interaksi sosial yang berhubungan dengan pekerjaan. *Veithzal (2005:125 -126)*.

Uraian tugas yang baik, biasanya terdiri empat bagian, yakni :

- 1. Nama jabatan sehubungan dengan uraian tugas yang dimaksud
- 2. Identifikasi fakta-fakta tentang tugas yang bersangkutan
- 3. Uraian lengkap tentang tugas tersebut, biasanya terdiri dari suatu keterangan singkat tentang tugas yang diuraikan dan penjelasan yang lengkap tentang semua kegiatan yang dilakukan, tanggung jawab, dan kewajiban yang dilaksanakan.
- 4. Persyaratan yang harus dipenuhi oleh pelaksanaan tugas, di mana yang bersangkutan dapat melaksanakan seluruh tugas dan kewajiban dengan baik. *Soekidjo (2009:141)*

Maka uraian tugas itu harus disusun sebaik-baiknya dan sejelas-jelasnya, sehingga para pelaksana tugas akan jelas melaksanakannya, dan penilai juga jelas dalam melakukan penilaian guna terciptanya pelayanan yang baik pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak.

Manfaat dari deskripsi pekerjaan untuk menentukan:

- a. Ringkasan pekerjaan dan tugas- tugas (*Job summary and Duties*)
- b. Situasi dan kondisi kerja (*Working condition*)
- c. Persetujuan (*Approvals*)

### 2.3.2 Spesifikasi Jabatan

Spesifikasi pekerjaan atau jabatan (*Job Spesifikasi*) menunjukan siapa yang melakukan pekerjaan itu dan faktor-faktor manusia yang disyaratkan, ini merupakan profil karakteristik-karakteristik manusia yang diperlukan suatu pekerjaan. Persyaratan- persyaratan tersebut menyangkut pendidikan, latihan, pengalaman dan persyaratan fisik serta mental. Spesifikasi jabatan adalah karakteristik atau syarat-syarat kerja yang harus dipenuhi sehingga dapat melaksanakan suatu pekerjaan/ jabatan. *Veithzal (2005: 125 -126)*.

Karakteristik-karakteristik yang harus dimasukan pada suatu spesifikasi pekerjaan adalah:

- a. Semua tugas pekerjaan harus dikenali dan dinilai dalam kaitannya dengan arti penting teknik analisis pekerjaan.
- b. Suatu panel tenaga ahli, karyawan, atau para penyelia perlu menetapkan tingkat keterampilan yang diperlukan untuk melakukan masing-masing tugas pekerjaan
- c. Tingkat keterampilan masing-masing harus dinilai
- d. Karakteristik lain yang penting untuk melakukan pekerjaan itu harus dikenali, meliputi kondisi fisik yang dibutuhkan dan sertifikasi profesional
- e. Jenis keterampilan yang telah dikenali perlu untuk secara rinci dikaitkan dengan masing-masing tugas pekerjaan.

Spesifikasi pekerjaan sebagai dokumen yang berisi kualifikasi-kualifikasi minimum yang harus dimiliki seseorang untuk dapat menjalankan pekerjaan

tertentu. Spesifikasi pekerjaan (*job specification*) adalah uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik dan kompeten. *Malayu (2005:34)*. Spesifikasi pekerjaan menonjolkan karakteristik manusia yang diperlukan dalam melaksanakan suatu pekerjaan tertentu. Spesifikasi pekerjaan dapat dikatakan baik apabila memuat tentang:

1. Literatur orang yang melaksanakan suatu pekerjaan tertentu
2. Kode pekerjaannya
3. Tanggal spesifikasi pekerjaan yang dibuat
4. Nama dan jabatan penyusunan spesifikasi jabatan
5. Lokasi pekerjaan
6. Pangkat pekerjaan yang bersangkutan
7. Penyelia, atasan langsung pekerjaan yang bersangkutan
8. Kemampuan yang meliputi pendidikan, pelatihan, dan pengalaman
9. Persyaratan khusus yang harus dipenuhi baik dalam arti fisik maupun mental
10. Kondisi pekerjaan. *Siagian (2002:90)*

Spesifikasi pekerjaan merupakan profil karakteristik- karakteristik manusia yang diperlukan untuk suatu pekerjaan. Dengan adanya pelaksanaan spesifikasi yang baik maka karyawan yang diterima dan ditempatkan akan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh organisasi tersebut. Spesifikasi pekerjaan penting karena beberapa alasan antara lain adalah:

- a. Agar suatu pekerjaan tertentu memiliki kualifikasi yang diharuskan oleh undang-undang
- b. Agar spesifikasi pekerjaan yang lain berdasarkan pada tradisi professional
- c. Agar spesifikasi dapat melibatkan pembuatan standar atau kriteria tertentu yang dianggap perlu bagi kinerja yang berhasil. *Simamora (2004:115)*.

## **2.4 Konsep Operasional**

Adapun konsep operasional yang diajukan dengan judul Analisis Sistem Penempatan Posisi Jabatan Pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak ini adalah:

- a. Penempatan pegawai merupakan upaya untuk menyalurkan kemampuan sumberdaya manusia sebaik mungkin. Upaya ini dilakukan melalui usaha untuk mendapatkan sumberdaya manusia yang ada pada suatu tempat atau jabatan maupun klasifikasi orang yang akan menduduki jabatan tersebut.
- b. Pegawai merupakan tenaga kerja manusia, jasmaniah maupun rohaniyah ( mental dan pikiran ), yang senantiasa dibutuhkan dan karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam badan usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.

## **2.5 Indikator Penelitian**

Mekanisme penempatan Pegawai Negeri Sipil menurut UU No. 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian yang menyebutkan bahwa salah satu fungsi dari Manajemen PNS adalah melakukan penempatan pegawai didalam jabatan struktural dan jabatan fungsional. Adapun mekanisme (proses) penempatan PNS dalam jabatan struktural diatur oleh PP No. 100/2000 Tentang Pengangkatan PNS Dalam Jabatan Struktural dapat dilihat dari indikator sebagai berikut:

- a. Pejabat yang membidangi kepegawaian baik instansi pusat maupun daerah menginventarisir lowongan jabatan struktural yang ada disertai persyaratan jabatannya.
- b. Lowongan formasi jabatan struktural, diinformasikan kepada seluruh pimpinan satuan organisasi eselon II atau eselon III di lingkungan masing-masing.
- c. Berdasarkan lowongan formasi jabatan tersebut, para pejabat struktural eselon II atau eselon III, secara hirarkhi mengajukan calon yang memenuhi syarat guna mengisi lowongan jabatan kepada pejabat yang berwenang dengan tembusan disampaikan kepada Ketua Baperjakat u.p Sekretaris.
- d. Sekretaris Baperjakat menyiapkan data calon yang diusulkan untuk diajukan dalam sidang.
- e. Sidang Baperjakat yang menghasilkan (1) pertimbangan pengangkatan/pemindahan dalam dan dari jabatan struktural; (2) Pertimbangan pemberhentian dari jabatan struktural; (3) Pertimbangan pemberian kenaikan pangkat bagi yang menduduki jabatan struktural atau karena prestasi kerja luar biasa baiknya atau karena menemukan penemuan baru yang bermanfaat bagi Negara; (4) Pertimbangan perpanjangan batas usia pensiun bagi PNS yang menduduki jabatan struktural eselon II.
- f. Pejabat Pembina Kepegawaian mengeluarkan Surat Keputusan Pengangkatan PNS dalam jabatan struktural.
- g. Pelantikan pejabat struktural yang bersangkutan oleh Pejabat yang Berwenang.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada Kantor BKD yang bertempat di jalan Hangtuah No. 13 Kabupaten Siak lebih kurang 168 km dari kota Pekanbaru sebagai Ibukota propinsi Riau. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2010.

#### **3.2 Jenis dan Sumber Data**

Adapun jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Data Primer, yaitu data yang diperoleh dari hasil penelitian langsung kelapangan, seperti jawaban responden yang menggambarkan terhadap sistem penempatan pegawai pada Kantor BKD.
- b. Data Sekunder, yaitu data dalam bentuk jadi yang telah dimiliki oleh Kantor Badan Kepegawaian Daerah Dalam seperti : fasilitas kerja berbentuk tabel laporan, sejarah singkat tentang Kantor BKD dan keadaan ruang kerja pegawai.

#### **3.3 Populasi dan Sampel**

Populasi menurut Sugiono (2003:90) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyektif/subyektif yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Yang dimaksud dengan sampel adalah wakil dari populasi yang memenuhi syarat untuk memperoleh keterangan mengenai objek yang akan diteliti.

Untuk menentukan besar kecilnya sampel suatu penelitian sebenarnya tidak ada ketentuan mutlak beberapa persen sampel yang diambil dari populasi. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah 31 orang pegawai. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut Sugiyono (2005:91). Sedangkan teknik sampling dipergunakan adalah *sampling purposive*. Hal ini sejalan pendapat yang dikemukakan oleh Sugiyono (2005:96) *sampling purposive* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Pada penelitian ini akan mengambil 13 orang dari populasi untuk dijadikan sampel yang dianggap berkompeten dan dapat memberikan informasi berkaitan dengan masalah penelitian.

**Tabel 3.1 Jumlah Populasi dan Sampel pada Kantor BKD Kabupaten Siak**

No	Jabatan	Jenis kelamin		Jumlah
		Laki-laki	Perempuan	
1	Kepala BKD	1	-	1
2	Sekretaris	-	1	1
3	Bidang mutasi pegawai	1	2	3
4	Bidang pembinaan dan kesejahteraan pegawai	2	1	3
5	Bidang pengembangan pendidikan dan pelatihan pegawai	2	1	3
6	Pegawai	12	8	20
7	Jumlah	18	13	31

Sumber Data : Kantor BKD Kabupaten Siak 2010.

### **3.4 Teknik Pengumpulan Data**

Dalam pelaksanaan pengumpulan data maupun keterangan yang diperlukan dalam penulisan dalam penelitian menggunakan wawancara (*Interview*) yaitu teknik pengumpulan data yang dilaksanakan dengan cara melakukan tanya jawab secara terstruktur kepada pihak-pihak yang berkaitan tentang Sistem Penempatan Pegawai di Kantor BKD.

### **3.5 Analisa Data**

Teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif yaitu data yang terkumpul dianalisis dengan menguraikan serta mengaitkan dengan teori-teori yang ada dengan permasalahan yang ada, kemudian akan memberikan terhadap hasil yang relevan dan kemudian diambil kesimpulan dan saran.

## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN**

#### **4.1 Sejarah Kantor Badan Kepegawaian Daerah**

Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak merupakan unsur pelaksana tugas Pemerintah Daerah di Bidang Kepegawaian, dipimpin seorang Kepala yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Bupati melalui Sekretaris daerah yang terdiri dari Sekretariat, Bidang Mutasi Kepegawaian, Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai, Bidang Pengembangan, Pendidikan dan Pelatihan Pegawai.

Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak dipimpin oleh beberapa orang pejabat yang mengepalai masing-masing bidang yaitu:

1. Drs. H. T. Said Hamzah
2. Syaifullah, S. IP
3. Setya Hendro Wardana, SE, SH
4. Drs. Prawira Rafady

Jika dilihat dari penggantian pimpinan terlihat bahwa sebagian besar pimpinan tersebut mempunyai latar belakang pendidikan yang berbeda-beda. Hal ini menggambarkan tugas dan tanggung jawab Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak semakin kompleks, sejalan dengan perkembangan pembangunan di Kabupaten Siak.

Guna menunjang kelancaran dalam pelaksanaan tugas perlu adanya sarana dan prasarana yang memadai sehingga efektifitas kerja organisasi dapat tercapai.

Selain sarana dan prasarana yang memadai, lokasi tempat Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak juga sangat mempengaruhi efektivitas organisasi. Badan Kepegawaian daerah mempunyai tugas melaksanakan manajemen Pegawai Negeri Sipil daerah sesuai dengan Peraturan Perundangan yang berlaku.

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut pada Pasal 4, badan Kepegawaian daerah, mempunyai fungsi:

- a. Penyiapan, penyusunan peraturan perundang-undangan daerah dibidang kepegawaian sesuai dengan norma, standart dan prosedur yang ditetapkan pemerintah.
- b. Perencanaan dan pengembangan kepegawaian daerah.
- c. Penyiapan kebijakan teknis pengembangan kepegawaian daerah
- d. Penyiapan dan pelaksanaan, pengangkatan, kenaikan pangkat, pemindahan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai dengan norma, standard an prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan.
- e. Pelayanan administrasi kepegawaian dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural atau fungsional sesuai dengan norma standar dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan.

## **4.2 Tugas Pokok dan Fungsi Masing-masing Bidang**

### **4.2.1 Sekretariat**

Sekretariat Badan Kepegawaian Daerah Dipimpin Sekretaris mempunyai tugas membantu Kepala Badan melakukan urusan pendataan, perencanaan,

pelaporan, surat menyurat, keuangan, rumah tangga, perlengkapan dan umum. Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana di atas, sekretaris mempunyai fungsi:

- a. Penyusunan rencana, program, evaluasi dan pelaporan;
- b. Pelaksanaan pendataan Pegawai Negeri Sipil Daerah;
- c. Pelaksanaan urusan surat menyurat, kearsipan, penggandaan serta hubungan masyarakat;
- d. Pengelolaan Administrasi Kepegawaian BKD, perlengkapan dan rumah tangga;
- e. Pengelolaan Administrasi Keuangan; Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan.

Sekretariat Badan Kepegawaian Daerah terdiri dari 3 Subbidang yaitu Subbagian Program Evaluasi dan Pelaporan, Subbidang Umum, dan Subbidang Keuangan. Adapun yang menjadi tugas dari masing-masing subbidang adalah:

1. Subbidang program, evaluasi dan pelaporan mempunyai tugas mengumpulkan dan mengolah bahan yang berhubungan dengan program kepegawaian untuk menyusun rencana kegiatan tahunan, menghitung rencana anggaran rutin dan pembangunan berdasarkan kegiatan tahunan dan melakukan evaluasi terhadap rencana kegiatan tahunan kepegawaian serta melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan.
2. Subbidang Umum mempunyai tugas pokok, mengumpulkan dan mengolah bahan, mengelola kegiatan surat menyurat, perjalanan dinas,

kearsipan, pembelian, pendistribusian dan memelihara barang-barang milik kantor, serta melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan.

3. Subbidang Keuangan mempunyai tugas pokok mengumpulkan dan mengolah bahan, menyusun daftar usulan kegiatan dan keuangan, membuat laporan keuangan, mengevaluasi anggaran dan penggunaan uang, menyampaikan usulan untuk perbaikan anggaran dan pengelolaan keuangan serta melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan.

#### **4.2.2 Bidang Mutasi Kepegawaian**

Rencana program kerja rutin di Bidang Mutasi Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan penyusunan rencana kebutuhan pengadaan dan penempatan pegawai, pengangkatan dalam pangkat dan jabatan, kenaikan gaji berkala, mutasi kepegawaian lainnya serta penyiapan pemberhentian dan pensiun. Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana di atas Bidang Mutasi Kepegawaian mempunyai fungsi sebagai berikut :

- a. Penyiapan rencana kebutuhan pegawai, penyaringan dan pengangkatan, penempatan Calon Pegawai Negeri Sipil, serta pemprosesan pemberian Kartu Pegawai dan Kartu Istri/Suami;
- b. Penyiapan usul dan keputusan kenaikan pangkat, pengangkatan dalam dan dari jabatan, pemindahan pegawai, pemberitahuan kenaikan gaji berkala serta mutasi kepegawaian lainnya;
- c. Penyiapan keputusan pemberhentian dan atau pemberian pensiun Pegawai Negeri Sipil dan janda/dudanya serta urusan TASPEN.

Bidang Mutasi Kepegawaian terdiri dari 2 Subbidang yaitu Subbidang Pengadaan, Penempatan dan Pensiunan Pegawai, Subbidang Kepangkatan dan Jabatan. Adapun yang menjadi tugas dari masing-masing subbidang adalah:

1. Subbidang Pengadaan, Penempatan mempunyai tugas melaksanakan penyiapan bahan, menghimpun, mengumpulkan, dan mengolah data dan informasi serta menyiapkan pedoman petunjuk teknis, menginventarisasi, menyiapkan proses pengadaan dan penempatan pegawai dan menyiapkan pensiun pegawai serta melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan.
2. Subbidang Kepangkatan dan Jabatan mempunyai tugas melaksanakan penyiapan dan pengumpulan bahan, menghimpun, menginventarisasi, mengkoordinasi, memproses dan mengolah data dan bahan-bahan lain yang berhubungan dengan kepangkatan dan jabatan serta melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan.

#### **4.2.3 Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai**

Sebagai upaya dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas serta pembinaan aparatur di Kabupaten Siak maka dibuatlah suatu rencana/program kerja yang bersifat rutin pada setiap tahunnya. Adapun program kerja rutin dari Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai adalah melaksanakan pembinaan dan pelayanan kesejahteraan pegawai. Untuk menyelenggarakan tugas Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai mempunyai fungsi sebagai berikut :



- a. Penyelenggaraan disiplin Pegawai Negeri Sipil Daerah
- b. Pengumpulan bahan dan analisis kesejahteraan pegawai, pelayanan administrasi Taperum dan pemberian penghargaan/tanda jasa
- c. Pelayanan pemeliharaan kesehatan pegawai dan administrasi ASKES serta pembinaan jasmani dan mental pegawai
- d. Pelaksanaan tata usaha pada Badan Kepegawaian

Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai terdiri dari 2 Subbidang yaitu Subbidang Pembinaan Pegawai, dan Subbidang Kesejahteraan Pegawai. Adapun yang menjadi tugas dari masing-masing subbidang adalah:

- 1. Subbidang Pembinaan Pegawai mempunyai tugas melaksanakan penyiapan dan pengumpulan bahan penyusunan petunjuk teknis penyelesaian permasalahan-permasalahan, pembinaan mental, membuat telaah, penyelesaian kedudukan hukum pegawai yang berhubungan dengan pembinaan disiplin pegawai serta melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan.
- 2. Subbidang Kesejahteraan Pegawai mempunyai tugas melaksanakan penyusunan pedoman petunjuk teknis peningkatan kesejahteraan pegawai, pemberian tunjangan, dana perawatan serta tugas lain yang diberikan oleh atasan.

#### **4.2.4 Bidang Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai**

Bidang Pengembangan, Pendidikan dan Pelatihan Pegawai mempunyai tugas melaksanakan perencanaan karier pegawai, konseling dan penilaian kinerja

pegawai, pembinaan jabatan fungsional di lingkungan BKD serta melaksanakan pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil Daerah. Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana di atas Bidang Pengembangan, Pendidikan dan Pelatihan Pegawai mempunyai fungsi sebagai berikut:

- a. Penyiapan bahan penyusunan pola karier dan rencana karier pegawai, kebutuhan pendidikan dan pelatihan jabatan prajabatan, ujian dinas, serta ujian penyesuaian ijazah;
- b. Penyiapan bahan DP3, konseling karier dan penilaian karier pegawai;
- c. Pembinaan jabatan fungsional di lingkungan BKD;
- d. Melakukan pendaftaran, penyiapan administrasi dalam rangka Pendidikan dan Pelatihan Pegawai;
- e. Memberikan bantuan biaya dalam usaha pengiriman dan biaya pendidikan dan pelatihan Pegawai keluar Kabupaten Siak;
- f. Melaksanakan Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan
- g. Melaksanakan pendidikan dan pelatihan teknis fungsional;
- h. Melaksanakan pendidikan dan pelatihan pra jabatan Pegawai Negeri Sipil Daerah;
- i. Melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh atasan.

Bidang Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai terdiri dari 2 Subbidang yaitu Subbidang Pengembangan Pegawai, dan Subbidang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai. Adapun yang menjadi tugas dari masing-masing subbidang adalah:

1. Subbidang Pengembangan Pegawai mempunyai tugas melaksanakan pengumpulan bahan, menginventarisasi permasalahan-permasalahan, menyiapkan bahan, menyusun rencana, menyiapkan konsep dan menghimpun pedoman kebijaksanaan teknis yang berhubungan pengembangan pegawai serta melaksanakan tugas lain diberikan oleh atasan.
2. Subbidang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai mempunyai tugas melaksanakan penyiapan bahan dan menghimpun serta mempelajari, penyusunan pedoman kebijaksanaan teknis, merencanakan, menyiapkan konsep yang berhubungan dengan pendidikan dan pelatihan pegawai serta melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan.

#### **4.2.5 Struktur Organisasi, Visi dan Misi**

Visi merupakan suatu gambaran keadaan masa depan yang diinginkan dalam jangka panjang. Visi meliputi cara pandang jauh ke depan ke mana organisasi harus dibawa agar tetap eksis, antisipatif dan inovatif. Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak adalah “Terwujudnya Sumber Daya Aparatur Daerah yang Profesional, Efektif dan Efisien dalam penyelenggaraan Pemerintahan di Kabupaten Siak”

Misi merupakan hal yang sangat penting untuk mengarahkan operasional Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak, sehingga dapat mengkoordinasikan segala tindakan dan usaha-usaha untuk mencapai visi Badan Kepegawaian Daerah

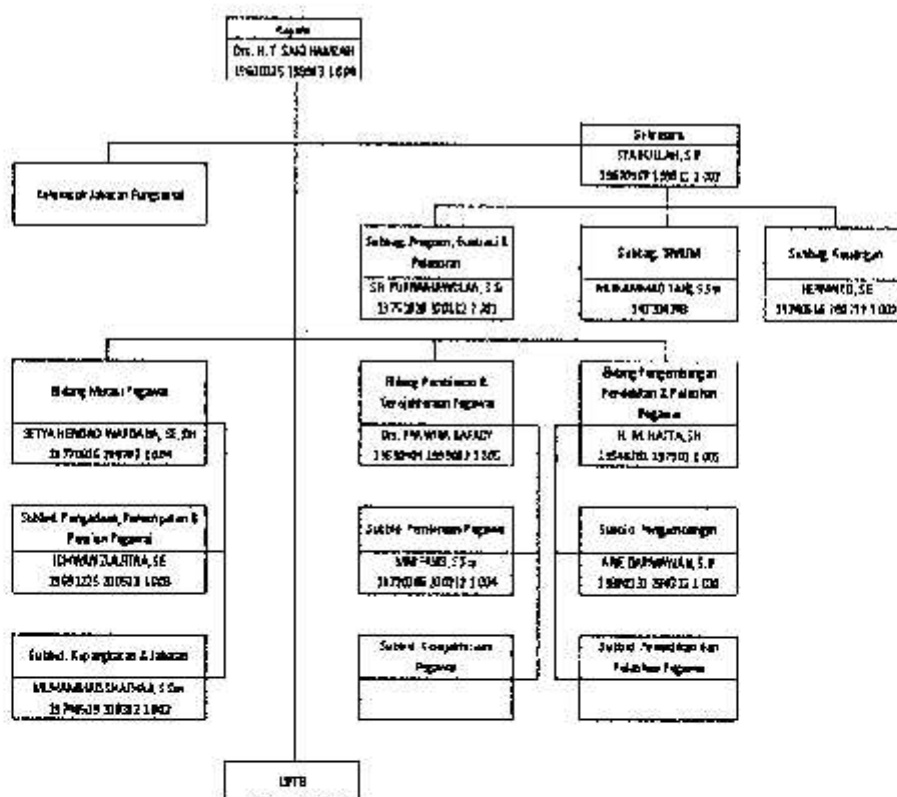
Kabupaten Siak. Misi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak adalah sebagai berikut

- Mewujudkan penyelenggaraan manajemen kepegawaian yang professional.
- Meningkatkan kualitas Sumber Daya Aparatur Daerah di Kabupaten Siak.
- Menata kuantitas Sumber Daya Aparatur Daerah di Kabupaten Siak.

**Gambar 4.1 Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak**

STRUKTUR ORGANISASI  
BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH  
KABUPATEN SIAK

Disusun oleh : Pemerintah Daerah Kabupaten Siak  
Ditulis di : Pekanbaru, 2007  
Tanggal : September 2007



Sumber: BKD Siak, Data Tahun 2010

## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 5.1 Karakteristik Responden

##### 5.1.1 Tingkat Pendidikan

Sebelum dilanjutkan dengan pengaruh pelaksanaan penempatan pegawai pada kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak, maka terlebih dahulu peneliti perlu memaparkan identitas responden, yakni ciri-ciri yang teridentifikasi pada diri seseorang responden sebagai objek penelitian supaya terjalinnya kesatuan persepsi atas responden yang telah ditetapkan.

Pengidentifikasian ini pada dasarnya hanyalah untuk melihat karakteristik yang menjadi objek penelitian, yang turut mempengaruhi keobjektifan berbagai data dan informasi yang diterima, karena bagaimanapun kita memahami bahwa untuk mendapatkan data yang akurat haruslah dikenal objek yang dimaksud. Untuk mengetahui tingkat pendidikan responden dapat dilihat pada tabel 5.1 di bawah ini.

**Tabel 5.1 Keadaan Responden di Tinjau dari Tingkat Pendidikan**

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
Tamatan Perguruan Tinggi/D3	1	7,69
Tamatan Perguruan Tinggi/S1	10	76,92
Tamatan Perguruan Tinggi/S2	2	15,38
Jumlah	13	100

*Sumber: Kantor BKD Kabupaten Siak, 2010*

Dari data pada Tabel 5.1 tersebut di atas diketahui bahwa tingkat pendidikan responden cukup bervariasi. Sebagian besar responden berpendidikan tamatan Sarjana (S1) yaitu sebanyak 10 orang atau sebesar 76.92%, tamatan Diploma (D3)

yaitu sebanyak 1 orang atau sebesar 7.69%, tamatan Sarjana (S2) yaitu sebanyak 2 orang atau sebesar 15.38%. Bila dicermati tingkat responden tersebut di atas, secara garis besar dapat dikatakan bahwa responden adalah orang-orang yang berpendidikan tinggi.

### 5.1.2 Pangkat atau Golongan

Pangkat atau golongan disini dimaksudkan bahwa secara teoritis mempunyai hubungan dan pengaruh dengan kegiatan yang dilakukannya sehari-hari. Tidak itu saja, pembagian pangkat atau golongan ini akan memudahkan dalam pendelegasian tugas sehingga efisiensi dan efektifitas kerja dapat dilakukan. Untuk mengetahui pangkat atau golongan responden, dapat diketahui pada tabel berikut ini:

**Tabel 5.2 Keadaan Responden di Tinjau dari Pangkat atau Golongan**

Pangkat	Jumlah	Persentase (%)
Pembina Utama Muda (IV/c)	1	7,69
Pembina TK I (IV/b)	1	7,69
Pembina TK I (III/d)	2	15,38
Pembina (IV/a)	2	15,38
Penata (III/c)	7	53,85
Jumlah	13	100

*Sumber: Kantor BKD Kabupaten Siuk, 2010*

Tabel di atas menunjukkan variasi pangkat/golongan, dari 13 responden sebanyak 1 responden atau 7.69% adalah merupakan pembina utama muda, 1 responden atau 7.69% adalah merupakan pembina tingkat I (IV/b), 2 orang responden atau 15.38% adalah merupakan pembina tingkat I (III/d), 2 orang atau 15.38% merupakan pembina dan 7 orang atau 53.85% adalah merupakan penata.

### 5.1.3 Masa Kerja

Pada penelitian ini responden mempunyai masa kerja pegawai dapat dilihat dari tabel berikut ini:

**Tabel 5.3 Keadaan Responden Ditinjau dari Masa Kerja**

Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1 - 10 Tahun	10	76,92
11 - 20 Tahun	2	15,38
> 21 Tahun	1	7,69
Jumlah	13	100

Berdasarkan data pada tabel V.3 diketahui bahwa dari 13 responden, sebanyak 10 orang atau 76.92% adalah merupakan responden yang mempunyai masa kerja 1-10 tahun, 2 orang responden atau 15.38% merupakan responden yang mempunyai masa kerja 11-20 tahun dan 1 responden atau 7.69% yang mempunyai masa kerja lebih dari 21 tahun.

## 5.2 Sistem Penempatan Pegawai di BKD Kabupaten Siak

Tujuan pengadaan Pegawai Negeri Sipil adalah untuk mengisi formasi yang lowong. Lowongnya formasi dalam suatu organisasi pada umumnya disebabkan oleh dua hal, yaitu adanya Pegawai Negeri Sipil yang berhenti, pensiun dan meninggal dunia atau adanya perluasan organisasi. Karena pengadaan Pegawai Negeri Sipil adalah untuk mengisi formasi yang lowong, maka penerimaan Pegawai Negeri Sipil harus berdasarkan kebutuhan. Setiap Warga Negara Republik Indonesia mempunyai kesempatan yang sama untuk melamar menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) setelah memenuhi syarat yang ditentukan.

Penempatan jabatan PNS secara jelas diatur UU 43/1999 tentang Perubahan atas UU RI No 8/1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian serta Peraturan Pemerintah (PP) Nomor: 100/2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural. Dalam pasal 17 undang-undang tersebut disebutkan bahwa penempatan jabatan PNS didasarkan pada prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat objektif lain tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras atau golongan. Itu diperjelas lagi dalam PP 100/2000 pasal 1 (9), yang menjelaskan sebuah jabatan harus diisi PNS yang memiliki pangkat, diklat, dan kompetensi yang dipersyaratkan.

Pemberian bimbingan oleh pemerintah juga merupakan suatu hal yang harus dilakukan untuk meningkatkan profesionalisme pekerja dan pengusaha, hal ini sejalan dengan sabda nabi yang menjelaskan:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ (رواه الطبراني)

Artinya "Sesungguhnya Allah mencintai seorang hambu yang apabila ia bekerja, ia menyempurnakan pekerjaannya". (IIR Tabrani)

Dalam muamalah, Islam menjunjung tinggi keadilan merupakan salah satu dasar teori ekonomi Islam. Keadilan dalam bekerja juga berlaku dalam sistem pemerintahan. " Adil diartikan dengan *La Tazlim Wa La Tuzhlam* (Tidak menzalimi dan tidak dizalimi) dengan kata lain tidak ada pihak yang dirugikan.



Dalam Al-Qur'an surat An-Nisa' ayat 29 Allah mengatakan :

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ  
تَكُونَ بَيْعَةً عَنْ تَرَاضٍ مِنْكُمْ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ  
رَءِيفًا ﴿٢٩﴾

Artinya *"Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu memakan harta  
sesamamu dengan jalan bathil"* (Q.S. An-Nisa' : 29)

Adil tidak selalu diukur dengan materi. Adil juga berarti bersedia bekerja dengan sebaik-baiknya apalagi bagi yang bekerja pada sistem pemerintahan. Karena pegawai yang bekerja dalam sistem pemerintahan adalah menjalankan apa yang sudah diamanatkan oleh rakyat. Pelayanan yang diberikan kepada rakyat haruslah bisa memuaskan dan juga maksimal. Hal ini akan tercapai jika pegawai tersebut mempunyai kompetensi yang baik dan relevan terhadap pekerjaannya.

Di sini dapat diketahui bahwa di antara ketiga persyaratan (pangkat, diklat, dan kompetensi), kompetensi merupakan satu-satunya persyaratan yang bersifat kualitatif. Syarat itu merupakan keharusan, tetapi relatif sulit dicapai. Kompetensi tampak bergantung kepada siapa yang melihat dan dari sudut pandang mana. Tidak aneh bila kemudian lembaga-lembaga pemerintah yang ingin menciptakan pemerintahan yang bersih berusaha mencapai itu. Salah satu di antaranya melalui tes kelayakan, baik yang dilaksanakan di lembaga daerah maupun dengan menggandeng lembaga pemerintahan pusat. Yang utama, harus dipahami bahwa penempatan jabatan merupakan hal yang penting. Dewan hanya berhak memberikan panduan, jalan, atau "kriteria" kompetensi yang harus dimiliki

pejabat bagi suatu jabatan. Dewan tidak punya otoritas untuk merekomendasikan personel yang harus mengisi suatu jabatan.

Perlu pula dilakukan tes kelayakan bagi siapa pun yang akan menduduki suatu jabatan, baik PNS aktif maupun mereka yang telah memasuki masa akhir tugas. Tes tersebut dimaksudkan untuk mengetahui kemampuan dalam bertanggung jawab, kemampuan berpikir/berwawasan ke depan, kepemimpinan, kompetensi dalam menjalankan tugas, kemampuan mengatur bawahan atau kerja dan sosial. Yang tak kalah penting, hasil tes harus memungkinkan diakses publik, termasuk anggota dewan dan peserta tes. Itu vital untuk menciptakan akuntabilitas penyelenggaraan, kredibilitas penyelenggara, dan tes secara terbuka.

Penempatan pada awalnya sesuai dengan pendidikan yang bersangkutan, karena pegawai BKD dituntut untuk mengetahui permasalahan kepegawaian kepada pegawai yang baru dilakukan rotasi menyeluruh ke segala bidang, kemudian untuk menambah wawasan dilakukan diklat, dari hasil diklat digunakan sebagai pedoman dalam pembinaan dan acuan, sehingga dengan demikian dapat diketahui pegawai tersebut akan dikembangkan ke arah mana.

Mekanisme pelaksanaan sistem penempatan di kantor BKD Siak sudah berusaha merujuk kepada PP No. Tahun 2000 pasal 1 yang berbunyi:

Formasi Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disebut dengan formasi adalah jumlah dan susunan pangkat Pegawai Negeri Sipil yang diperlukan dalam suatu satuan organisasi negara untuk mampu melaksanakan tugas pokok dalam jangka waktu tertentu.

Namun dalam pelaksanaan sistem penempatan di BKD Kabupaten Siak masih ada unsur-unsur lain yang menjadi pertimbangan. Diantaranya masih adanya praktek nepotisme di kalangan pegawai, sehingga menutup kemungkinan

bagi yang berkompeten menduduki lowongan jabatan struktural yang kosong. Nepotisme merupakan factor yang cukup dominan dalam hal system penempatan PNS di BKD kabupaten Siak. Selain itu masih adanya unsur yang mungkin dapat dikatakan politis mungkin juga tidak, karena hal ini tidak selalu menjadi keinginan pribadi dari individunya. Contohnya masih melekat sistem kepartaian yang sangat kuat, hal ini pernah terjadi dalam satu organisasi yang mana dengan adanya pergantian pimpinan yang menjadi anggota partai tertentu maka untuk stafnya dia berusaha memberikan pada orang-orang yang satu partai dengannya.

Untuk mengetahui lowongan formasi jabatan struktural yang kosong, untuk tahap awalnya BKD Kabupaten Siak yang membidang kepegawaian melakukan inventarisir jabatan. Inventarisir jabatan struktural ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui gambaran jabatan struktural yang masih kosong/belum terisi untuk melaksanakan tugas pokok dalam jangka waktu tertentu. Inventarisir jabatan ini dilakukan dengan cara mengumpulkan data kepegawaian dari masing-masing satuan. Untuk selanjutnya dibuat tabel jabatan mana yang telah terisi dan pada struktur organisasi mana yang belum terisi. Pendataan ini biasanya dilakukan berdasarkan pangkat, jabatan, pendidikan, diklat, kepemimpinan, masa kerja dan diklat teknis lainnya. Hal ini telah sesuai dengan PP 100/2000 pasal 1 (9), yang menjelaskan sebuah jabatan harus diisi PNS yang memiliki pangkat, diklat, dan kompetensi yang dipersyaratkan.

Didasari oleh Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Nomor 13 tahun 2002 tentang petunjuk pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan Struktural

sebagaimana telah diubah dengan peraturan pemerintah nomor 13 tahun 2002. Keputusan Kepala BKN tersebut menyatakan bahwa jabatan kosong yang telah di inventarisir, di infomasikan kepada seluruh pimpinan satuan organisasi di lingkungan masing-masing, sehingga pimpinan secara hirarki dapat mengajukan calon yang memenuhi syarat guna mengisi lowongan jabatan tersebut.

Namun pelaksanaan inventarisir dan informasi lowongan jabatan struktural di BKD Siak tidak sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan, berikut ini hasil wawancara dengan salah satu pegawai bidang kepegawaian yaitu sebagai berikut:

*"Didalam melakukan inventarisir untuk selanjutnya diinformasikan maka bagian kepegawaian di BKD Siak tidak selalu menginformasikan lowongan jabatan struktural kepada seluruh pimpinan satuan organisasi eselon II atau eselon IV dilingkungan masing-masing. Hal ini dikarenakan kurangnya peran dan kontribusi SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) memberikan informasi kepada kepala masing-masing bagian. Karena biasanya calon langsung diajukan begitu saja tanpa mengetahui kebutuhan pada lowongan jabatan struktural".*

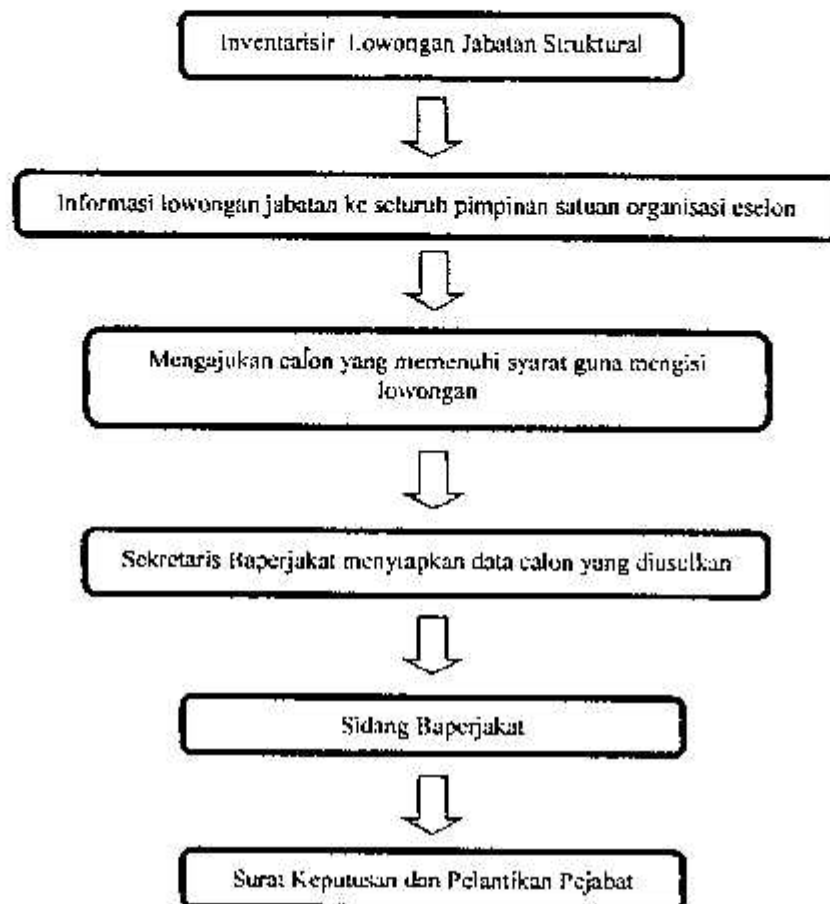
Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat disimpulkan permasalahan yang terjadi dalam inventarisir dan informasi lowongan struktural adalah kurangnya informasi yang diberikan oleh bidang kepegawaian kepada seluruh pimpinan satuan organisasi, selain itu juga pencalonan juga dilakukan secara langsung tanpa mengetahui kebutuhan pada lowongan struktural tersebut.

Selanjutnya jika calon sudah diajukan maka diadakan pertimbangan atas pengangkatan dari pegawai yang akan mengisi jabatan struktural yang lowong tersebut. Lowongan jabatan struktural ini terjadi dikarenakan adanya pegawai yang mengundurkan diri, ada pegawai yang mencapai usia pensiun atau adanya perampangan pada organisasi pemerintahan.

Selanjutnya pegawai yang terpilih menduduki suatu jabatan struktural akan dilakukan pelantikan. Pelantikan Pegawai Negeri Sipil yang telah diangkat dalam jabatan struktural dilakukan selambat-lambatnya 30 (tiga puluh) hari sejak penetapan pengangkatannya. Jabatan struktural hanya dapat diduduki oleh mereka yang berstatus sebagai PNS. Calon Pegawai Negeri Sipil tidak dapat diangkat dalam jabatan struktural. Anggota Tentara Nasional Indonesia dan Anggota Kepolisian Negara hanya dapat diangkat dalam jabatan struktural apabila telah beralih status menjadi PNS, kecuali ditentukan lain dalam peraturan perundangan.

Untuk lebih lanjut tentang prosedur penerimaan pegawai di BKD Siak dapat dilihat pada gambar berikut ini:

**Gambar 5.1 Mekanisme Penempatan Pejabat Struktural**



Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui sistem penempatan PNS yang berlaku di BKD Kabupaten Siak, yang dapat dilihat dari tabel berikut ini:

**Tabel 5.4 Sistem Penempatan PNS di BKD Kabupaten Siak**

Sistem Penempatan PNS Berdasarkan Peraturan Pemerintah	Sistem Penempatan PNS yang dilaksanakan di Kabupaten Siak	Tingkat Pencapaian (%)
Inventarisir lowongan jabatan struktural	Melakukan inventarisir lowongan jabatan struktural guna mengetahui formasi pegawai yang ada dan tidak ada. Hal ini dilakukan dengan cara mengumpulkan data pegawai dari masing-masing satuan berdasarkan pangkat, jabatan, pendidikan, diklat kepemimpinan, masa kerja dan lainnya.	76.92%
Informasi lowongan jabatan ke seluruh pimpinan satuan organisasi eselon	Setelah melakukan inventarisir jabatan, kemudian lowongan untuk jabatan struktural tidak selalu diinformasikan kepada masing-masing pimpinan eselon, sehingga pimpinan eselon sering tidak mengetahui informasi lowongan jabatan struktural yang kosong pada saat ini.	38.46%
Mengajukan calon yang memenuhi syarat guna mengisi lowongan	Masing-masing pimpinan eselon mengajukan calon, tetapi calon yang diajukan sering kurang memenuhi syarat untuk mengisi lowongan jabatan struktural yang kosong. Hal ini disebabkan karena pimpinan eselon langsung mengajukan calon tanpa mengetahui kebutuhan lowongan jabatan struktural.	53.85%
Sekretaris Baperjakat menyiapkan data calon yang diusulkan.	Setelah usulan calon PNS diterima maka sekretaris Baperjakat mempersiapkan data-data yang dibutuhkan untuk calon yang akan mengisi jabatan struktural.	84.62%
Sidang Baperjakat	Setelah data calon lengkap dan benar maka Baperjakat mengadakan sidang.	100%
Surat Keputusan dan Pelantikan Pejabat	PNS yang terpilih akan mendapatkan SK dan akan dilantik paling lama 30 hari sejak pengumuman penerimaan.	100%

Sumber: Olahan Data Peneliti, 2011

Melalui tabel 5.4, diketahui bahwa dari keenam indikator sistem penempatan PNS berdasarkan peraturan pemerintah diperoleh tingkat pencapaiannya sebagai berikut:



- a. Untuk inventarisir lowongan jabatan struktural diperoleh tingkat pencapaiannya sebanyak 76.92% atau sebanyak 10 orang menjawab inventarisir lowongan jabatan structural dilakukan sisanya tidak.
- b. Diperoleh tingkat pencapaiannya sebanyak 38.46% atau 5 orang yang menjawab lowongan jabatan struktural diinformasikan sedangkan sisanya menjawab tidak.
- c. Diperoleh tingkat pencapaiannya sebanyak 53.85% atau 7 orang yang menjawab terdapat pengajuan calon untuk mengisi lowongan jabatan structural dan sisanya lagi menjawab tidak.
- d. Sebanyak 84.62% atau 11 orang menjawab sekretaris Baperjakat menyiapkan data calon yang diusulkan.
- e. Sidang Baperjakat diperoleh tingkat pencapaian 100% atau 13 orang menjawab Baperjakat melakukan sidang untuk menentukan calon yang mempunyai kompetensi untuk menempati suatu jabatan tertentu.
- f. Surat Keputusan dan Pelantikan Pejabat diperoleh tingkat pencapaian 100% atau 13 orang menjawab adanya SK dan Pelantikan Pejabat.

Berdasarkan hasil keenam indikator di atas, diperoleh simpulan bahwa sistem penempatan pada BKD Kabupaten Siak masih belum berjalan sesuai dengan Peraturan Pemerintah No 13 Tahun 2002, hal ini terlihat informasi lowongan jabatan struktural yang kosong tidak selalu diinformasikan kepada pimpinan eselon, karena masih terdapat unsur nepotisme dalam lingkungan BKD Kabupaten Siak. Sehingga pimpinan eselon mengajukan calon bukan pada waktunya ataupun calon yang diajukan kurang memenuhi syarat dari lowongan



jabatan yang dibutuhkan. Tetapi untuk informasi lowongan jabatan struktural di lingkungan BKD Kabupaten Siak biasanya dilakukan melalui surat resmi, agar seluruh pimpinan satuan eselon dapat mengusulkan jabatan struktural yang masih kosong untuk dapat diisi sesuai dengan pendidikan, pangkat dan diklat.

### **5.3 Kendala-kendala yang Dihadapi dalam Sistem Penempatan Pegawai**

Menurut UU No. 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian menyebutkan bahwa:

“Salah satu fungsi dari Manajemen PNS adalah melakukan penempatan pegawai didalam jabatan struktural dan jabatan fungsional”.

Manajemen Pegawai Negeri Sipil merupakan keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan derajat profesionalisme penyelenggara tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian. Dalam aplikasi pada pelaksanaan sistem penempatan pegawai tentunya tidak sedikit ditemui kendala ataupun masalah-masalah. Begitu juga yang dialami oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Siak dalam hal penempatan pegawai di Kabupaten Siak. Kendala-kendala ini akan menghambat kelancaran pada proses penempatan pegawai. Adapun kendala-kendala yang dihadapi oleh BKD Kabupaten Siak di antaranya yaitu Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) kurang mendapat peran untuk bisa berkontribusi memberikan informasi tentang aparatur yang memiliki cukup syarat untuk menduduki jabatan, terutama yang berasal dari dalam SKPD.

Peran BKD yang masih kurang dalam pemberian informasi yang terbuka (*transparan*), tentang data berbagai alternatif nama aparatur yang memiliki kecukupan syarat untuk menduduki jabatan. Apabila informasi yang di dapat dari BKD bisa lebih aktual dan dilakukan secara terbuka, maka akan memotivasi baik secara individu maupun secara organisasi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) untuk berkompetisi memberikan yang terbaik kepada Pemerintah Daerah selain pada peningkatan karir bagi aparatur itu sendiri. Kecukupan syarat untuk menduduki jabatan pada lowongan jabatan struktural tidak selalu ada pada saat di butuhkan, sehingga salah satu jalan keluarnya adalah dengan cara pemanfaatan tenaga pensiun dalam jumlah besar. Contohnya pada tahun 2009 dari 14 orang yang harus pensiun diperpanjang masa kerjanya sebanyak 9 orang. Hal ini menjadi salah satu bukti bahwa PNS yang mempunyai kecukupan syarat untuk menduduki jabatan struktural masing kurang. Hal ini di dukung oleh PP No. 13 tahun 2002 tentang PNS yang mencapai batas usia pensiun yang menduduki jabatan struktural eselon III ke bawah dan eselon II ke atas yang mencapai batas usia pensiun 56 (lima puluh enam) tahun diberhentikan dengan hormat sebagai pegawai negeri sipil dengan mendapat hak-hak kepegawaian sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Perpanjangan usia pensiun khususnya bagi eselon II ke atas dapat dipertimbangkan setelah melalui mekanisme penilaian oleh Baperjakat sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Ketidak sesuaian latar belakang pendidikan akan menghambat lebih besar dalam efektifitas aparatur dalam jabatan dibanding dengan ketidaksesuaian dalam bakat dan minat. Namun sebenarnya ketika aparatur yang duduk dalam jabatan

mengatakan bahwa dia tidak mampu melaksanakan tugas jabatannya, itu akan menjadi kendala terbesar dibanding ketidaksesuaian dalam pendidikan, bakat dan minat. Karena pernyataan ketidak mampuan dalam jabatan akan menjadi hal yang merugikan bagi organisasi.

Kendala terkait lainnya adalah, adanya rangkap jabatan . Perubahan struktur kelembagaan, mengakibatkan adanya jabatan-jabatan yang masih kosong. Sehingga pada kenyataannya hanya beberapa jabatan yang terisi, dan terpaksa pejabat yang ada menduduki jabatan yang kosong (rangkap) untuk "sementara". Hal lainnya yang perlu mendapat perhatian, adalah tidak adanya pola identifikasi kendala dalam jabatan. Hal ini mengakibatkan tidak diketahuinya berbagai permasalahan yang terjadi pada jabatannya.

Jika instrumen pengukuran kinerja dan pelaksanaan *fit and proper test* dijalankan di lingkungan BKD Kabupaten Siak dalam menempatkan aparatur pada suatu jabatan, maka dikhawatirkan tidak cukup banyak pegawai yang lulus untuk menempati suatu jabatan dikarenakan keterbatasan pegawai yang mempunyai kompetensi memadai. Sulitnya mencari pejabat yang mau ditempatkan di wilayah perbatasan atau di tingkat kecamatan yang lokasinya cukup jauh dari ibukota kabupaten juga merupakan salah satu kendala. Solusi yang pemerintah daerah lakukan untuk mengatasinya adalah melalui sidang tim baperjakat untuk mencari pegawai yang memang berasal dari kecamatan-kecamatan wilayah perbatasan agar diangkat untuk mengisi jabatan struktural yang ada di kecamatan atau wilayah perbatasan walaupun dengan konsekuensi pangkat tidak memenuhi syarat seperti yang ditentukan

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis data mengenai sistem penempatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak yang diolah melalui jawaban responden maka dapat disimpulkan bahwa sistem penempatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak masih kurang sesuai dengan dasar yang menjadi acuan sistem penempatan pegawai khususnya untuk lowongan jabatan struktural sudah sesuai dengan PP No. 100 Tahun 2000 pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural dan juga PP No. 13 Tahun 2002 yang mengatur tentang perubahan atas PP No. 100 Tahun 2000. Hal ini terlihat dari informasi tentang lowongan jabatan struktural yang tidak selalu disampaikan. Kendala-kendala yang dihadapi dalam penempatan pegawai negeri sipil di BKD Kabupaten Siak secara umum adalah kegagalan dalam pembinaan, generasi oleh pimpinan unit, pemanfaatan tenaga pensiun dalam jumlah besar juga berarti ketidakberhasilan menciptakan sistem manajemen pegawai yang bermutu, dan juga kegagalan dalam persiapan diri pejabat atau PNS yang memasuki usia pensiun.

## 6.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dipaparkan, maka pada bagian ini perlu diberikan beberapa saran kepada pihak-pihak yang terkait dengan penelitian ini:

- a. Idealnya pegawai diambil dari mereka yang berkualitas. Selanjutnya, dalam perjalanan, diberikan pendidikan-pendidikan dan latihan-latihan yang menunjang tugas, pokok, dan fungsinya sebagai pegawai/pejabat, serta penempatan pejabat sesuai kompetensinya. Karena itu, ketika ada jabatan kosong, para pejabat di level lebih rendah telah siap dan tidak gagap menerima estafet kepemimpinan. Sehingga pemanfaatan tenaga pension tidak perlu dilakukan lagi.
- b. Disarankan kepada para pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak agar lebih meningkatkan kinerjanya dengan melakukan sistem penempatan yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai yang akan menjabat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alam, Nur. 2002. *Himpunan Undang-Undang Kepegawaian 2002 – 2004*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Faustino. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Mangkunegara, Arwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Manullang, Marihot AMH. 2006. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Gajah Mada.
- Mondy, Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Nototmodjo, Soekidja. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nuehidayat. 2001. *Himpunan Perundang-undangan Otonomi Daerah Nomor 32 Tahun 2004*. Bandung: Nuansa Aulia.
- Riduwan. 2004. *Belajar Mudah Penelitian Untuk Guru/Karyawan dan Peneliti Pemula*. Bandung: Alfabeta.
- Rival, Veltzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Siagian, P. Sondang. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Hendry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Ke Tiga*. Jakarta: STIE YKPN.
- Sugiono. 2003. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Thota, Miftah. 2005. *Manajemen Kepegawaian Sipil Di Indonesia*. Yogyakarta: Prenada Media.
- Widjaja. 1986. *Administrasi Kepegawaian*. Jakarta: Rajawali Press.
- [http://google.Co.id.penempatan pegawai](http://google.Co.id.penempatan%20pegawai)